eman eta zabal zazu

universidad del país vasco — euskal herriko unibertsitatea

Departamento de Economía Financiera II
Finantza Ekonomia II Saila

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: POLÍTICA DE EMPRESA

3º GADE 22 de enero de 2026

Nombre y apellidos: ______________________________ DNI: ________________

Caso 2: Desigual, una marca en busca de su nueva identidad



Desigual nació en Barcelona en 1984 con una propuesta radicalmente distinta dentro del sector textil: prendas coloristas, estampados llamativos, mensajes positivos y una estética inconfundible. Durante más de dos décadas, esta identidad se convirtió en su principal activo estratégico. En un mercado dominado por la homogeneidad del *fast fashion*, Desigual ofrecía algo claramente distinto. La marca creció con rapidez, alcanzando presencia en más de 100 países y superando los 900 millones de euros de facturación en 2014. Se apoyaba en una fuerte personalidad de marca, en el diseño propio y en una experiencia de compra coherente con ese universo creativo. Las tiendas, la comunicación y el producto transmitían un estilo vitalista y singular que conectó con un público amplio, especialmente en mercados internacionales.

Sin embargo, a partir de 2016 comenzaron a aparecer señales de agotamiento del modelo. El cambio generacional, la evolución de las tendencias hacia estilos más sobrios y minimalistas, y la creciente presión del *fast fashion* y la aparición de *imitaciones low cost* erosionaron el atractivo de la propuesta. El mismo rasgo que había sido su mayor fortaleza -una estética muy marcada- empezó a percibirse como repetitivo y difícil de renovar. Las ventas descendieron de forma continuada y la empresa acumuló pérdidas durante varios ejercicios.

Desigual.

En 2019, la compañía inició un profundo proceso de transformación. Bajo una nueva dirección creativa y estratégica, Desigual decidió "reinventarse": simplificó su diseño (y su logotipo de manera coherente), redujo la intensidad cromática, revisó su público objetivo y trató de reposicionarse hacia un segmento más *premium*. Paralelamente, acometió una fuerte reestructuración corporativa: cierre de cientos de tiendas físicas, reducción de plantilla, abandono de países poco rentables y concentración en canales digitales y localizaciones clave.

En su etapa de crecimiento, Desigual amplió progresivamente su actividad más allá de la ropa, incorporando líneas de calzado, hogar, deporte, fragancias y accesorios, con la intención de convertir la marca en un universo de estilo de vida. Sin embargo, muchas de estas extensiones no llegaron a consolidarse y contribuyeron a difuminar el mensaje central de la marca.

Como parte del proceso de reestructuración iniciado en 2019, la empresa ha ido abandonando la mayoría de estas líneas y ha optado por recentrarse en el negocio principal de moda

Entre 2020 y 2023, la empresa redujo su red comercial en más de un 40%, apostando por un modelo más ligero y flexible. El comercio electrónico pasó a ser un canal prioritario y se rediseñó completamente la imagen de marca. La nueva Desigual busca atraer a una clientela más joven y urbana, sensible al diseño, la sostenibilidad y la autenticidad, alejándose del perfil masivo que caracterizó su etapa de expansión.

A nivel organizativo, la empresa ha tratado de ganar agilidad, acortar ciclos de diseño y producción, y recuperar control sobre su propuesta creativa. El objetivo declarado es reconstruir una identidad propia, menos estridente pero igualmente reconocible, que permita volver a competir no por precio, sino por estilo, narrativa y valor simbólico.

No obstante, el proceso plantea importantes desafíos. La marca arrastra todavía la percepción del pasado, compite en un entorno saturado de propuestas estéticas y debe demostrar que su nueva identidad es algo más que un cambio superficial. Desigual ya no dispone de la ventaja clara que tuvo en sus orígenes y se enfrenta a la necesidad de reconstruir, casi desde cero, una posición diferenciada en el mercado.



a.- ¿Qué dimensión necesaria para una VCS está intentando solucionar Desigual, y cómo? ¿Puede afirmarse que Desigual ha recuperado ya una VCS? (0,4 puntos)

b.- A partir del texto, identifica qué tipo de ventaja competitiva intenta construir actualmente Desigual y explica brevemente en qué atributos se apoya ese nuevo posicionamiento. (0,4 puntos)



c.- A partir de la información del texto, enumera las principales estrategias corporativas que Desigual ha desarrollado en su proceso de transformación (0,3 puntos).

d.- Concretamente, indica qué cambio se ha dado en el enfoque de estrategia corporativa en el ámbito de producto, identifica qué estrategia llevaba a cabo en su etapa de crecimiento, y cómo la cambió en su fase de reestructuración. ¿Qué ventajas/ motivaciones crees que buscaba Desigual con este cambio? (0,4 puntos)



e.- Valora si existe coherencia entre la ventaja competitiva que Desigual intenta construir actualmente y las estrategias corporativas descritas en el apartado c). ¿Cambiarías algo? (0,2 puntos)



eman eta zabal zazu

universidad del país vasco | euskal herriko unibertsitatea

Departamento de Economía Financiera II
Finantza Ekonomia II Saila

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: POLÍTICA DE EMPRESA

3º GADE 22 de enero de 2026

Nombre y apellidos: ______________________________ DNI: ____________________

EVALUACIÓN FINAL: Preguntas adicionales

1.- En su informe de sostenibilidad de 2024–2025, la compañía Boluda Towage expresa que su objetivo para 2036 es “liderar la transición energética” e invertirá en innovación tecnológica y soluciones energéticas sostenibles para lograrlo. Valora dicho objetivo desde el punto de vista de las características que un objetivo estratégico debe cumplir. ¿Cómo lo rediseñarías?



2.-"La estrategia de internacionalización es una estrategia competitiva". Señala si esta afirmación es verdadera o falsa, y justifica tu respuesta.

